Plan d'activités 2016-2017 à 2018-2019

du Centre d'assistance juridique en matière de droits de la personne (CAJDP)

Table des matières

Principales réalisations au cours de l'exercice précédent 2

Analyse contextuelle 4

Orientations stratégiques 5

Aperçu des programmes, des activités, des plans d'action et des cibles 9

Initiatives en partenariat avec d'autres intervenants 10

Budget de fonctionnement triennal proposé par le CAJDP 12

Ressources humaines 14
- Effectif (nombre d'employés faisant partie de l'effectif) 16
- Organigramme 17

Ressources nécessaires afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés 18

Plan d'action en matière de diversité et d'inclusion 19

Plan pluriannuel en matière d'accessibilité 20

Objectifs et mesures de rendement 22

Stratégies de recensement, d'évaluation et d'atténuation des risques 23

Plan de mise en œuvre des activités prévues 24

Stratégie de communication 25

Principales réalisations au cours de l'exercice précédent

Aperçu du rendement – Objectifs et réalisations

Objectifs de rendement 2014-2015		Réalisations 2014-2015
Réponse à 26 000 demandes de renseignement 82 % des appels traités	→	Réponse à 25 603 demandes de renseignement 84 % des appels traités
70 % des dossiers de médiation réglés	→	65 % des dossiers de médiation réglés
130 dossiers réglés entre l'étape de la médiation et la tenue de l'audience ou lors de l'audience	→	196 dossiers réglés entre l'étape de la médiation et la tenue de l'audience ou lors de l'audience
65 % des dossiers rendus à l'étape de l'audience sont réglés avant ou lors de l'audience	→	94 % des dossiers rendus à l'étape de l'audience sont réglés avant ou lors de l'audience
85 % des clients se disent satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP	→	96 % des clients se disent satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP
Au moins cinq (5) cas en matière de droits de la personne en lien avec les services du CAJDP ont reçu une couverture médiatique positive	→	Six (5) cas en matière de droits de la personne en lien avec les services du CAJDP ont reçu une couverture médiatique positive, et 57 occurrences médiatiques portant sur divers enjeux en matière de droits de la personne ont été engendrées par le CAJDP ou ont fait l'objet d'interventions de la part du CAJDP dans les médias
80 % des objectifs en matière de diversité et d'inclusion sont atteints	→	100 % des objectifs en matière de diversité et d'inclusion ont été atteints

Réalisations dans le cadre du Projet pilote sur la médiation

Le Projet pilote sur la médiation, maintenant à sa troisième année d'activité, assure le renforcement de la prestation des services du CAJDP relativement aux domaines relevés dans le *Rapport d'examen 2012 du système des droits de la personne de l'Ontario* (le « rapport Pinto »). Le projet a notamment résulté en une augmentation des demandes déposées auprès du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (TDPO)

réglées plus tôt au cours du processus, diminuant d'autant le nombre de demandes nécessitant une audience en bonne et due forme devant le tribunal.

La poursuite de ce projet durant la période visée par le plan d'activités contribuera à rendre encore plus efficient et efficace le régime actuel des droits de la personne en Ontario, résultant notamment en un accès plus diligent à la justice pour les parties s'adressant à ce tribunal.

L'analyse comparative des données de l'exercice de référence (2012-2013) avec la moyenne des indices des mesures de rendement des activités de ce programme au cours des deux derniers exercices (2013-2014 et 2014-2015) a mis en évidence les résultats suivants :

Le nombre total de personnes recevant une assistance juridique en profondeur avant d'entreprendre une médiation	⟶	a augmenté de170 %
Le nombre de personnes représentées dans le cadre d'une médiation sous l'égide du TDPO	⟶	a augmenté de 108 %
Le nombre de règlements conclus dans le cadre d'une médiation sous l'égide du TDPO	⟶	a augmenté de 91 %
Le nombre de règlements conclus avant l'audience devant le TDPO	⟶	a augmenté de 79 %
Le nombre de règlements conclus lors de l'audience devant le TDPO	⟶	a augmenté de 41 %
Le nombre de requérants représentés par le CAJDP lors d'une audience devant le TDPO	⟶	a augmenté de 21 %

Le projet pilote jouit présentement d'une subvention provenant de la Division des relations avec les organismes.

Réalisations en matière de diversité et d'inclusion

Le Centre se targue d'avoir établi et maintenu en place un effectif au sein duquel les personnes issues des groupes visés par les principes d'équité ont une représentation proportionnellement supérieure à la présence de telles personnes sur le marché du travail en Ontario, notamment au sein des postes de professionnels qui accusent souvent une moins grande diversité.

À titre d'illustration, dans le plus récent sondage effectué par le Centre à cet égard auprès du groupe des juristes, il ressort que :

- 85 % des répondants se sont identifiés comme étant de sexe féminin;
- 50 % se sont identifiés comme étant membres d'une minorité visible;
- 14 % se sont identifiés comme étant autochtone;
- 20 % se sont identifiés comme ayant un handicap;
- 20 % se sont identifiés comme ayant une orientation sexuelle autre qu'hétérosexuelle.

Le CAJDP a adopté une série d'initiatives en matière d'équité destinées à favoriser la diversité en milieu de travail, dont un programme de formation continue étoffé à l'intention du personnel du Centre et portant sur divers enjeux en matière d'égalité et d'inclusion. Au cours de la période visée par ce plan d'activités, le CAJDP continuera

- à intégrer les compétences en matière d'équité et de sensibilité culturelle à son processus régulier d'évaluation du rendement de chacun des membres du personnel; et
- à évaluer les valeurs en matière de diversité et d'équité de chaque candidature posée dans le cadre de tous les concours de recrutement.

Analyse contextuelle

L'écosystème administratif : risques conditionnant le fonctionnement optimal du CAJDP

Le budget accordé au CAJDP est demeuré inchangé depuis 2008. Ceci pose un risque accru au bon fonctionnement de l'organisme. Le gel des crédits budgétaires affectés au Centre a des répercussions tant sur le plan de la capacité de la prestation des services qu'en ce qui a trait à la dotation en ressources humaines.

Tout d'abord, sur la question de la capacité de la prestation des services, le CAJDP a dû maintenir à bout de bras le Projet pilote sur la médiation, tellement ce programme a suscité un engouement au sein de la population. Le programme a dû accroître l'offre de services juridiques à l'intention des requérants s'affairant au règlement de leurs plaintes en matière de droits de la personne, sans pour autant disposer d'une enveloppe de financement permanente. Le ministère du Procureur général, par l'entremise de la Division des relations avec les organismes, a soutenu le fonctionnement des activités courantes du programme durant chacun des trois derniers exercices financiers.

Dans l'éventualité où les fonds nécessaires au maintien du projet ne seraient pas au rendez-vous, le CAJDP devra revoir à la baisse les services offerts à la clientèle ainsi que les ressources en première ligne. Cela aura nécessairement pour effet de diminuer la capacité du CAJDP à assister les personnes revendiquant le respect des droits de la personne à leur égard, notamment quant au règlement de leur dossier respectif auprès du TODP en évitant ainsi les coûts, tant publics que privés, inhérents à la tenue d'une audience en bonne et due forme. Il est à prévoir qu'un plus bas taux de règlement des dossiers avant la tenue d'une audience qui découlerait d'une telle situation aurait des répercussions fâcheuses sur l'efficience et la diligence du processus de résolution des dossiers par ce tribunal.

Maintenant, en ce qui a trait à la dotation, l'incapacité du Centre à pouvoir offrir à ses employés une hausse de leur rémunération a résulté en un effritement du moral de son effectif et au départ de conseillers juridiques de haut rang. En raison de cette situation, le CAJDP doit se résoudre à offrir aux avocates et avocats à son service des conditions salariales de beaucoup inférieures à celles offertes aux conseillers juridiques exerçant au sein du gouvernement ontarien, à l'emploi d'autres organismes provinciaux voués à la défense des droits de la personne, voire d'autres organismes gouvernementaux offrant des services juridiques, notamment Aide juridique Ontario.

Facteurs externes :

Le CAJDP a cerné divers facteurs externes susceptibles d'exercer une pression sur la demande de prestation de services au cours de la période visée par le plan d'activités du Centre, à savoir :

- Le lancement par le gouvernement ontarien du Plan d'action pour mettre un terme à la violence et au harcèlement à caractère sexuel et l'adoption prévue de diverses modifications législatives s'y rapportant, dont des modifications à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de l'Ontario (LSST).
- La poursuite de l'attention médiatique envers les lacunes dans la surveillance par les instances compétentes des médecins visés par des plaintes de harcèlement.
- Les délais dans la conformité aux normes sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (normes APHO).
- L'augmentation appréhendée de la discrimination envers les réfugiés et les immigrants dans la foulée de l'établissement de réfugiés syriens en Ontario.
- La présence continue dans les médias d'articles percutants portant sur des cas flagrants de discrimination fondée sur divers motifs interdits, notamment le handicap, l'origine ethnique ou l'orientation sexuelle des personnes qui en sont la cible.
- La poursuite de l'activisme de la part de diverses communautés autochtones, incitant notamment les personnes intéressées à se prévaloir des recours en matière de défense des droits de la personne afin de lutter contre la discrimination envers des membres de leur communauté.

Facteurs internes :

Le CAJDP a également relevé divers facteurs internes susceptibles de compromettre son aptitude à exercer ses activités de manière optimale, à savoir :

- La syndicalisation du personnel du Centre
- Le roulement au sein de son effectif de conseillers juridiques; l'incapacité de fidéliser des conseillers juridiques chevronnés
- Les attentes d'augmentations de la rémunération du personnel du Centre
- La relève des cadres partant à la retraite.

Orientations stratégiques

Répercussions et risques conjoncturels : hypothèses posées en lien avec le plan d'activités

Le CAJDP continue à connaître un fort engouement du public envers les services d'assistance juridique et d'accompagnement qui y sont offerts. Il est à prévoir que cette pression exercée sur la prestation de ces services s'accentuera en raison des facteurs conjoncturels externes décrits ci-dessus.

Mesures de rendement

Les objectifs de rendement de haut niveau établis pour la période de planification visent à favoriser l'utilisation stratégique et efficiente des ressources affectées aux litiges, de manière à :

- régler les requêtes à l'étape la plus hâtive possible du processus;
- fournir des conseils juridiques et l'information pertinente à toutes les parties qui les demandent et qui sont aptes à se représenter elles-mêmes devant le TODP et de réussir à faire valoir leurs récriminations;

- représenter toutes parties requérantes susceptibles d'être désavantagées si elles devaient être tenues de se représenter elles-mêmes; et
- prendre en charge des litiges susceptibles de faire jurisprudence et de clarifier les dispositions législatives en matière de droits de la personne, d'avoir une incidence positive sur les droits à l'équité des personnes issues de communautés historiquement dépourvues à cet égard et de réduire, en conséquence, la nécessité d'intenter à l'avenir des recours pour des cas similaires.

Stratégies visant à renforcer l'efficience et l'efficacité opérationnelles et à accroître la prestation des services tout en assurant le contrôle des coûts

A. Accroissement de la prestation des services d'assistance juridique visant le règlement des requêtes devant le TODP

Depuis avril 2013, le CAJDP a entrepris un projet pilote sur la médiation destiné à offrir un plus large éventail de services d'assistance juridique afin d'aider les personnes dont une requête est en instance devant le TODP à régler leur dossier et ce, idéalement à l'étape de la médiation. Le projet est financé jusqu'à présent par les économies réalisées en raison des postes vacants et non comblés au sein du CAJDP ainsi que par des dotations en cours d'exercice provenant de la Division des relations avec les organismes.

Pendant les premiers six mois de l'exercice 2015-2016, le fonctionnement du projet a été affecté par un manque de fonds, mais est maintenant en pleine opération. Durant la période de planification, le CAJDP prévoit d'ailleurs être en mesure d'accroître la prestation des services à cet égard en prenant en charge dans le cadre de ce projet une plus grande capacité que durant l'exercice en cours.

La pérennité du Projet pilote sur la médiation au sein de l'offre de services du CAJDP est un élément fondamental de la stratégie du Centre en vue d'optimiser le service à la clientèle, la satisfaction de celle-ci et l'efficience de ses activités, en plus d'appuyer l'efficacité et la réussite des mécanismes de défense des droits de la personne en Ontario.

B. Présence régionale accrue

Le CAJDP a mis sur pied un programme novateur visant à doter des cliniques communautaires d'Aide juridique Ontario de services d'assistance juridique en matière de droits de la personne dans divers centres de services régionaux, notamment à Ottawa, Thunder Bay, Sault Ste. Marie, Guelph, Brampton, Hamilton et Windsor. Grâce à cette initiative du Centre, le système ontarien de défense des droits de la personne jouit dorénavant d'une présence à l'échelle régionale, évitant par le fait-même les coûts associés à l'établissement d'une infrastructure indépendante et la nécessité d'engager des frais de voyage pour assurer la représentation des justiciables lors d'une médiation ou d'une audience dans un centre régional. Le CAJDP vise à maintenir sinon accroître son offre de services à ce chapitre à l'échelle régionale au cours de la période de planification.

C. Initiative de partenariat entre le gouvernement provincial et les organismes communautaires autochtones sur la formation en matière de droits de la personne

Le CAJDP et l'Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC) ont établi en partenariat pour assurer la prestation d'un programme de formation novateur débutant en 2016. Ce nouveau programme,

destiné à faciliter l'accès à des services juridiques des Autochtones affirmant faire l'objet de discrimination, est financé par la Fondation du droit de l'Ontario. Le CAJDP y contribue le temps d'affectation d'un de ses avocats autochtones.

Grâce à ce partenariat avec l'OFIFC et à la formation dispensée au personnel du centre d'amitié autochtone local, le CAJDP vise à :

- offrir des nouvelles passerelles de services à l'intention des Autochtones;
- établir des canaux de référencement plus efficaces et efficients;
- mettre à profit les ressources culturelles et linguistiques existant déjà au sein des diverses communautés autochtones; et
- simplifier l'accessibilité aux services juridiques, notamment en permettant aux interlocuteurs satisfaisant les critères d'admissibilité de passer directement à la liste des personnes admissibles à l'assistance juridique de ces centres sans devoir passer par les canaux d'admission habituels du CAJDP.

Le CAJDP et l'OFIFC fourniront conjointement au personnel des centres d'amitié établis dans ces régions une formation en matière de droits de la personne adaptée aux particularités culturelles des divers groupes autochtones. Le programme vise en outre à apprendre au personnel des centres d'amitié, à titre de travailleurs communautaires jouissant de la confiance de leurs pairs, à

- repérer la discrimination susceptible de constituer une atteinte sanctionnée au plan juridique lorsqu'un membre de la communauté autochtone affirme en avoir fait l'objet;
- fournir un soutien et des conseils de première ligne; et
- mettre l'individu en contact avec le personnel du CAJDP afin qu'il obtienne de l'assistance juridique.

Le programme revêt une importance particulière, notamment en raison du fait que le taux disproportionné de la discrimination envers les Autochtones ne s'est pas jusqu'à présent vu refléter dans le volume des requêtes en matière de droits de la personne. L'OFIFC et le CAJDP entendent élaborer conjointement du matériel d'apprentissage pertinent destiné au personnel et à la clientèle des centres d'amitié et rendront ce matériel disponible à tous les centres d'amitié de la province. Les ateliers de formation seront offerts sous les auspices du centre d'amitié local et présentés conjointement par le CAJDP et l'OFIFC. Le personnel des centres d'amitié des communautés environnantes sera invité à y assister.

Stratégies en matière de diversité et d'inclusion

Outre l'initiative de partenariat précitée, le CAJDP s'est engagé à poursuivre, sinon mettre en place, diverses initiatives à l'interne visant à promouvoir l'inclusion et la diversité en milieu de travail, notamment :

- fournir le soutien requis aux activités du comité sur l'équité et la diversité, constitué de personnel cadre et de personnel non cadre;
- donner une formation à tout le personnel sur la lutte contre l'oppression et l'intimidation;
- inclure les objectifs en matière de diversité dans la description d'emploi et les exigences de rendement du poste de directeur général;

- élaborer des compétences en matière de diversité et de sensibilité culturelle à titre d'exigences obligatoires devant être incluses dans les descriptions d'emploi; et
- inclure dans les concours de dotation en personnel les questions portant sur la diversité et l'équité en milieu de travail.

Stratégies relatives aux technologies de l'information (TI) et au plan de prestation de services par voie électronique

La mise en service intégrale du portail de la clientèle et l'accroissement de la capacité du module automatisé de prise des rendez-vous d'entrevue figurent parmi les plus hautes priorités de la prochaine période de planification. Ces initiatives visent à renforcer la capacité du CAJDP à gérer la fluidité accrue et le nombre de plus en plus imposant de dossiers.

Nous poursuivrons le perfectionnement de la fonctionnalité de production de rapports afin d'appuyer davantage nos efforts visant à optimiser l'efficience et l'efficacité de la prestation de nos services aux justiciables en matière de droits de la personne. L'amélioration des fonctions de production de rapports sur le volume de dossiers pris en charge et l'admission de la clientèle renforce notamment l'aptitude du CAJDP à analyser les résultats à cet égard et à établir s'il y a lieu d'apporter des ajustements ou des innovations dans la prestation de nos services, contribuant en outre à la capacité du Centre à prendre des décisions fondées sur des données empiriques. La fonctionnalité de production de rapports renforce également la faculté du CAJDP de communiquer de l'information au public et aux médias en réponse à des demandes de renseignements.

Le recours à des outils de rétroaction et d'analyse pris en charge sur des plateformes Web a fait ses preuves à titre de méthode efficace et économique permettant d'obtenir de la rétroaction au sujet des services juridiques et d'information du CAJDP. Ces outils seront de plus mis à contribution afin d'optimiser la prestation et la qualité des services. En outre, cette voie sera également étudiée en vue de l'employer dans la communication de renseignements de nature juridique qui soient à la fois clairs et accessibles, appuyant en cela le modèle de prestation de services juridiques à la carte du CAJDP.

Parmi les projets à plus long terme à cet égard, signalons l'amélioration de l'utilisation de diverses applications informatisées, la mise à niveau du progiciel SharePoint ainsi que le renouvellement et le perfectionnement de nos serveurs et du matériel informatique. Ces divers chantiers appuieront la capacité du Centre à satisfaire les normes de sécurité informatique et à optimiser la gestion des dossiers, l'efficience et la pérennité de ses activités, ces initiatives demeurant toutefois tributaires de la disponibilité des ressources financières pour les mener à bien.

Le renforcement des plans de remise en état en cas de catastrophe viendrait appuyer les plans de continuité des activités du Centre. Cela est également tributaire de la disponibilité des ressources financières.

Le CAJDP continuera à chercher à réaliser des projets conjoints en matière de technologies de l'information avec des organismes du secteur public à vocation juridique ayant des besoins similaires, afin d'appuyer nos efforts visant à gérer et à réduire les coûts de manière optimale.

Aperçu des programmes, des activités, des plans d'action et des cibles

Le CAJDP fournit des services d'assistance juridique et d'accompagnement à des individus ayant fait l'objet de discrimination. À l'instar de la vision du ministère du Procureur général visant à favoriser l'accès à la justice, l'innovation et la réactivité, le modèle de prestation des services du Centre se veut à la fois efficient et souple, offrant aux citoyens ontariens vulnérables toute une gamme de services juridiques pertinents et accessibles.

Des services juridiques à la carte sont proposés à chaque étape du processus du système de défense des droits de la personne, de la prise en charge avant le dépôt d'une requête jusqu'après l'audience de l'affaire, selon le cas. Cette approche nous permet de conjuguer le niveau et l'ampleur des services procurés à chaque étape du processus en fonction de divers facteurs, dont les besoins du justiciable, le bien-fondé de ses revendications et la complexité des enjeux juridiques et de la preuve à établir en l'espèce.

Tel qu'il appert à la section Objectifs et mesures de rendement ci-après, les mesures de rendement prennent en compte tant les données sur les activités accomplies que leur résultat, en plus des évaluations qualitatives et quantitatives de ces paramètres.

Renseignements de nature juridique et conseils juridiques sommaires – Service de dépannage téléphonique et via le site Web

Le CAJDP propose des renseignements de nature juridique sur son site Web et procure de l'assistance juridique aux interlocuteurs utilisant son service de dépannage téléphonique, qu'il s'agisse de conseils pour aider l'individu à établir s'il ou elle a fait l'objet de discrimination ou au sujet des recours disponibles afin de faire valoir ses droits sous le régime du Code des droits de la personne de l'Ontario. Le Centre répond à plus de 25 000 demandes de renseignements téléphoniques ou en personne par année de la part du public.

Le nombre de demandes de renseignement auquel il a été répondu et le pourcentage d'appels traités sont les mesures de rendement retenues en ce qui a trait au service de conseils fournis au téléphone.

Services juridiques et représentation des justiciables

Le modèle de services juridiques à la carte proposé par le CAJDP maximise le nombre de justiciables et de requérants éventuels recevant de l'assistance juridique du Centre tant avant que durant le processus devant le TODP. Les services juridiques, y compris la représentation devant le tribunal, sont fournis selon l'étape à laquelle le dossier est rendu dans le processus, qu'il s'agisse de la négociation d'un règlement, de la présentation d'une requête, de la médiation, de l'audience ou de l'application d'une ordonnance rendue par le TODP.

La qualité des services est évaluée en mesurant le niveau de satisfaction de la clientèle.

Assistance dans le règlement des requêtes sans devoir se rendre jusqu'à l'audience

Le CAJDP intervient activement à chaque étape du processus de défense des droits de la personne dans le but d'obtenir un règlement convenable, comprenant s'il y a lieu des mesures destinées à prévenir toute discrimination future, en cherchant ainsi à éviter les coûts tant publics que privés associés à la tenue d'une audience en bonne et due forme. Le Projet pilote sur la médiation instauré par le Centre lui a permis jusqu'à présent de représenter plus du double de justiciables à l'étape de la médiation des dossiers en

matière de droits de la personne et de régler deux fois plus de requêtes avant la tenue d'une audience devant le TODP.

La réussite dans l'obtention d'un règlement négocié est mesurée par le taux de règlement des dossiers pris en charge par le CAJDP à l'étape de la médiation menée par le TODP et le nombre de dossiers réglés par le CAJDP avant ou lors de la tenue d'une audience devant le TODP.

Prestation des services dans l'ensemble de la province
Le CAJDP a le mandat de fournir des services partout en Ontario; plus des deux-tiers des appels reçus par le Centre proviennent de l'extérieur de la grande région de Toronto.

Le CAJDP met de l'avant une approche à volets multiples afin de relever le défi de fournir des services dans l'ensemble de la province, cette stratégie comprenant notamment :

- l'affectation de personnel rattaché au CAJDP dans sept cliniques juridiques communautaires en région;
- l'accès électronique à ses services (ligne de dépannage et de demande de renseignements, ressources hébergées sur son site Web, étude des demandes par courriel, etc.);
- l'affectation ponctuelle de personnel à l'externe aux séances de médiation ou aux audiences tenues en région;
- le partenariat avec la Fondation du droit de l'Ontario offrant des bourses pour les stagiaires dans des cliniques juridiques du Nord de l'Ontario; et
- la prestation d'un programme de formation en matière de droits de la personne au personnel d'organismes communautaires en région, notamment le personnel des centres d'amitié autochtones.

Le CAJDP dispose également d'un contingent de conseillers juridiques affectés en région, soit à Windsor, à Thunder Bay, à Ottawa, à Guelph, à Hamilton, à Brampton et à Sault Ste. Marie.

Initiatives en partenariat avec d'autres intervenants

L'Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC)
Le CAJDP et l'Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres (OFIFC) ont établi en partenariat pour assurer la prestation d'un programme de formation novateur débutant en 2016. Ce programme, destiné à faciliter l'accès à des services juridiques des Autochtones affirmant faire l'objet de discrimination, est financé par la Fondation du droit de l'Ontario. Le CAJDP et l'OFIFC fourniront conjointement au personnel des centres d'amitié établis dans ces régions une formation en matière de droits de la personne adaptée aux particularités culturelles des divers groupes autochtones. Le programme vise en outre à former le personnel des centres d'amitié en première ligne situés en région. Le CAJDP y contribue le temps d'affectation d'un de ses avocats autochtones.

Prestation de services en région en partenariat avec des cliniques juridiques communautaires
Le CAJDP prévoit maintenir son contingent actuel de sept conseillers juridiques rattachés au Centre affectés dans les régions du Nord, de l'Est et du Sud-ouest de l'Ontario, dans des cliniques juridiques communautaires de l'organisme Aide juridique Ontario. Dans la mesure du possible, le Centre prévoit

affecter des conseillers juridiques supplémentaires dans des zones où les besoins se font davantage sentir.

Partenariat avec des cliniques juridiques du Nord de l'Ontario
Au cours des trois exercices 2015-2016 à 2017-2018, le CAJDP travaillera en partenariat avec deux cliniques juridiques du Nord de l'Ontario, Keewaytinok Native Legal Services à Moosonee et Algoma Community Legal Services à Sault Ste. Marie, en offrant des stages à l'intention de stagiaires autochtones. Ce programme est financé par la Fondation du droit de l'Ontario.

CLEO (Community Legal Education Ontario – Éducation juridique communautaire Ontario) : Projet de recherche sur l'accès aux services juridiques
Le CAJDP a été choisi par l'organisme CLEO (Community Legal Education Ontario – Éducation juridique communautaire Ontario) à titre de site de recherche dans le cadre de son projet de recherche novateur qui se déroulera sur trois ans de concert avec d'autres sites afin d'étudier la question de l'accès aux services juridiques. CLEO est le maître d'œuvre du projet de recherche et bénéficie d'une subvention de recherche de la part de la Fondation du droit de l'Ontario. Le York Institute for Social Research est l'autre partenaire associé à ce projet. L'étude devrait démarrer comme tel sur les activités du CAJDP vers le début de l'année 2016.

Faculté de droit de l'Université York (Osgoode Hall Law School)

a. Programme ADIP (Anti-Discrimination Intensive Program)

Le CAJDP poursuivra sa collaboration avec la faculté de droit de l'Université York, la Osgoode Hall Law School, cette dernière sélectionnant six étudiants en droit à chaque semestre en vue d'un stage à temps plein auprès du CAJDP dans le cadre d'un programme intensif de formation dans un milieu clinique. Les stagiaires contribuent à augmenter la capacité du Centre à répondre aux appels de demande de renseignements en plus de fournir un soutien aux conseillers juridiques affectés aux litiges. Le programme comprend un volet de formation ainsi que d'évaluation des compétences, procurant aux stagiaires une formation précieuse et une expérience pratique unique du droit en matière de droits de la personne. Chaque été, trois étudiants auront un emploi à temps plein au CAJDP.

b. Programme AIP (Aboriginal Intensive Program)

En 2017, le CAJDP offrira un stage à un étudiant autochtone inscrit au programme AIP de la faculté de droit de l'Université York. L'étudiant aura un placement à temps plein auprès du Centre pour une durée d'environ huit semaines, nous aidant à assurer la prestation de services adaptés aux particularités culturelles de notre clientèle autochtone ou résidant dans une communauté des Premières nations. L'étudiant travaillera dans le cadre d'un accompagnement professionnel sous l'égide d'un des conseillers juridiques autochtones travaillant au sein du CAJDP.

Faculté de droit de l'Université d'Ottawa – Formation juridique clinique en matière de droits de la personne
En 2016, le CAJDP inaugurera un programme intensif de formation juridique à temps partiel en collaboration avec la Faculté de droit de l'université d'Ottawa. Les étudiants auront l'occasion de participer à la prestation par le Centre de l'assistance aux nouveaux clients de la région de l'Outaouais présentant une requête auprès du TODP, sous la supervision du conseiller juridique du Centre en poste à Ottawa, notamment à l'étape de la médiation et de l'audience.

Programme d'aide juridique des étudiants de l'Université de Toronto
Le CAJDP a établi une collaboration avec le programme d'aide juridique des étudiants de l'Université de Toronto, acceptant ainsi les demandes des requérants du TODP satisfaisant les critères d'admissibilité financière aux services du Centre par l'entremise du programme de formation juridique clinique de la faculté de droit de l'Université.

Comité des conseillers juridiques *pro bono*
Le CAJDP continuera à faire appel à son comité de conseillers juridiques pro bono acceptant des mandats du CAJDP afin de représenter des clients du Centre dans le cadre d'une médiation sous les auspices du TODP et ce, en renonçant à leurs honoraires. Un conseiller juridique et cadre supérieur du Centre supervise ce programme et a établi un mécanisme de suivi documentaire permettant de vérifier l'efficience et l'efficacité du programme.

Partenariats de services TI avec d'autres organismes publics à vocation juridique
Le CAJDP a entamé des discussions avec d'autres organismes du secteur public à vocation juridique afin d'établir des collaborations faisant appel à l'outil de gestion et de suivi des dossiers de la clientèle du CAJDP. Le Centre continuera à dénicher les occasions propices à la réalisation de projets d'informatisation conjoints avec d'autres organismes exerçant des activités similaires aux siennes.

Budget de fonctionnement triennal proposé par le CAJDP

Les défis les plus importants que le CAJDP doit relever afin d'atteindre ses objectifs sont plus amplement exposés dans d'autres sections du présent document. Il s'agit, d'une part, du défi consistant à maintenir la capacité actuelle du Centre à assurer la prestation de services juridiques bonifiés, notamment dans le cadre du Projet pilote sur la médiation et, d'autre part, de celui consistant à trouver le financement nécessaire afin de pouvoir arriver à offrir une rémunération concurrentielle au personnel du Centre durant la période de planification.

Le Centre entend atténuer ces risques et les contraintes s'y rattachant grâce à une planification rigoureuse ainsi que l'analyse et l'évaluation systématique des dépenses et des prévisions budgétaires, en y apportant les rajustements qui s'imposent. Étant un organisme de petite taille, la faculté que possède le CAJDP de faire preuve de souplesse et de s'adapter rapidement selon l'évolution des circonstances contribue à rendre possible cette stratégie d'atténuation du risque. L'obtention d'un soutien financier intégral afin de provisionner le Projet pilote sur la médiation réduirait, voire éliminerait, le risque que le CAJDP ne soit pas en mesure d'atteindre ses objectifs.

Le risque lié à l'incapacité du Centre à offrir une rémunération concurrentielle à ses salariés est géré en procédant à la planification et l'examen systématiques des besoins et des coûts des ressources humaines du Centre. Les rajustements sur le plan des ressources humaines sont planifiés et analysés en ayant comme objectif que le CAJDP soit capable d'offrir une rémunération concurrentielle à celle observée dans le secteur public en général.

De manière générale, si les fonds nécessaires ne sont pas au rendez-vous afin de pouvoir assurer la pérennité du Projet pilote sur la médiation et de réaliser des progrès vers l'atteinte de l'objectif d'offrir une rémunération concurrentielle à son contingent de conseillers juridiques, le CAJDP pourrait devoir se résoudre à supprimer des postes et à réduire son offre de services.

La planification budgétaire pour la prochaine période triennale exige en outre la préparation d'analyses détaillées des dépenses des exercices précédents et le repérage des gains potentiels d'efficiences, en particulier au titre des dépenses administratives en lien avec les autres charges directes de fonctionnement (ACDF). Ces gains potentiels comptent notamment parmi les hypothèses posées dans l'établissement des prévisions budgétaires pour l'exercice 2017-2018 et les exercices subséquents. Parmi les mesures pouvant résulter en des gains d'efficiences, signalons le regroupement des services informatiques lorsque cela s'avère possible et la renégociation des ententes de services ou l'établissement de nouvelles ententes de services, ces deux mesures ayant déjà résulté ou résulteront, selon le cas, en une diminution des dépenses de fonctionnement.

L'actif le plus important que possède le CAJDP est son parc de systèmes informatiques, lequel est géré en fonction d'une période d'amortissement de trois ou cinq ans, selon le système considéré. En échelonnant le calendrier de remplacement et de mise à niveau de ces systèmes, le CAJDP s'assure alors de l'étalement sur plusieurs exercices des répercussions financières à ce chapitre. Les projets d'immobilisation visant les systèmes informatiques sont mis en œuvre en fonction des crédits affectés à ce titre. Il est prévu d'apporter des améliorations mineures, des dépenses en immobilisations provisionnées par le ministère, en ce qui a trait aux locaux des bureaux utilisés par le Centre afin de s'assurer d'une allocation optimale des espaces physiques et de la mise à la disposition de locaux assurant l'accessibilité des usagers et la sécurité du personnel, ainsi que le maintien des programmes tel celui du Projet pilote sur la médiation et des stagiaires en droit.

Il convient également de noter que les écarts observés, le cas échéant, dans le budget présenté dans le tableau ci-après sont attribuables aux vacances résultant de congés de maladie ou autres congés de nature temporaire. Les écarts budgétaires font l'objet d'un suivi systématique et sont gérés en cours d'exercice; les ressources sont rajustées de manière à optimiser l'emploi des fonds disponibles, la priorité à cet égard étant accordée au fonctionnement du Projet pilote sur la médiation.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT PLURIANNUEL

Postes de dépense	Budget 2015-2016	Prévisions à la clôture de l'exercice 2015-2016	Justification de l'écart	Budget 2016-2017	Budget 2017-2018	Budget 2018-2019
Frais de fonctionnement						
Salaires et traitements	4 047 024	4 166 449	Les prévisions comptabilisent le report de l'excédent de 118 772 $	4 047 024	4 047 024	4 047 024
Avantages sociaux	809 405	827 526	Idem *supra*	809 405	809 405	809 405

5ACDF	787 772	778 999		787 772	787 772	787 772
Dépenses afférentes au conseil d'administration	42 000	32 000		42 000	42 000	42 000
TOTAL Frais de fonctionnement	**5 686 201**	**5 804 974**		**5 686 201**	**5 686 201**	**5 686 201**
Revenus						
Crédits de base	5 336 200	5 336 200		5 336 200	5 336 200	5 336 200
Projet pilote sur la médiation	350 000	350 000		350 000	350 000	350 000
Report		118 772				
TOTAL Revenus	**5 686 200**	**5 804 972**		**5 686 200**	**5 686 200**	**5 686 200**

Ressources humaines

Les contraintes au chapitre de la rémunération, la syndicalisation du personnel et la faculté d'attirer et de fidéliser des conseillers juridiques d'expérience sont les facteurs qui auront la plus forte influence sur le niveau de l'effectif au cours de cette période de planification. Il est prévu que les négociations en vue de la signature d'une première convention collective avec le SEFPO aboutiront en début d'année 2016.

Les stratégies en matière de diversité et d'inclusion ont été dûment intégrées aux politiques et méthodes régissant les ressources humaines et seront mises à jour au fur et à mesure pour l'avenir.

La promotion d'un milieu de travail sain et de l'équilibre travail-famille demeurera une priorité tant en ce qui a trait au personnel syndiqué que non syndiqué de l'effectif du Centre.

Enjeux prioritaires au plan des ressources humaines et des principes de diversité et d'inclusion

- La structure organisationnelle continue à assurer l'atteinte des objectifs en matière de prestation des services.
- L'application de processus de recrutement équitables et efficients tant à l'interne qu'à l'externe.
- Le maintien d'un noyau de conseillers juridiques d'expérience.
- L'existence d'une structure de rémunération concurrentielle et sa pérennité.
- L'atteinte ou le dépassement des cibles au plan de la diversité et de l'équité en matière d'emploi.
- Le maintien d'une culture d'entreprise et d'un milieu de travail empreint de diversité, inclusif, solidaire et souple.
- La réussite de la planification de la relève.
- La prévention de l'épuisement professionnel de l'effectif par le renforcement du moral et de la satisfaction au travail de l'effectif du Centre.

Le CAJDP peut compter présentement sur un effectif diversifié, mais dont plusieurs éléments arrivent en mi-parcours de leur carrière professionnelle. Les nouvelles cohortes d'avocates et d'avocats se butent encore à un marché de l'emploi restreint en Ontario et, partant, le CAJDP est en mesure de recruter des conseillers juridiques en début de carrière et dûment formés. Par ailleurs, la diversité accrue de la communauté juridique ontarienne continuera à renforcer l'aptitude du Centre à maintenir un effectif diversifié et à atteindre ses objectifs sur le plan de l'équité en emploi.

Certes, ces facteurs conjoncturels permettant au Centre de recruter des conseillers juridiques qualifiés en début de carrière; ceci étant, il demeure essentiel que le CAJDP puisse maintenir un noyau stable de conseillers juridiques expérimentés. Or, les échelles salariales actuelles du personnel juridique professionnel du Centre, en particulier aux échelons intermédiaires et supérieurs, sont nettement inférieures à celles pratiquées par les organismes comparables du secteur public, et elles demeurent des facteurs névralgiques nuisant à la faculté du CAJDP d'attirer et de fidéliser des conseillers juridiques chevronnés. Le Centre a établi un plan d'atténuation de ce risque afin d'y pallier, notamment en utilisant des stratégies de recrutement ciblées, en offrant un milieu de travail sain et ouvert, et en procurant à son personnel des occasions intéressantes de formation et de perfectionnement professionnel.

Le CAJDP a récemment réalisé une analyse comparative des échelles salariales des avocates et avocats exerçant au sein d'organismes de divers organismes du secteur public; il en ressort un écart déficitaire de 5 000 $ à 30 000 $ entre la rémunération versée aux conseillers juridiques à l'emploi du CAJDP et celle touchée par ceux travaillant au service d'autres organismes du secteur public; en outre, l'étude révèle des écarts de 15 000 $ à 74 000 $ lorsque l'on compare le salaire des conseillers juridiques au service du CAJDP à celui de leurs vis-à-vis travaillant au sein de l'appareil gouvernemental. En sus des problématiques au plan du recrutement et de la rétention de ces professionnels, il convient de souligner les répercussions néfastes importantes d'une telle situation, induisant notamment un plus bas degré de motivation, une moins grande productivité et un roulement plus élevé de l'effectif. Compte tenu de la présence prédominante d'un effectif diversifié et féminin, cette situation pourrait éventuellement donner ouverture à une revendication fondée sur un motif lié aux droits de la personne ou l'équité en emploi.

Une analyse comparative des échelles salariales pratiquées par le CAJDP en ce qui a trait aux postes autres que des postes de conseillers juridiques par rapport à des postes comparables au sein d'organismes du secteur public à vocation similaire révèle que les salaires versés présentement par le CAJDP à cette catégorie professionnelle sont concurrentiels. Le défi réside dans le maintien de cette compétitivité alors que le budget demeure statique. La négociation d'une première convention collective ajoutera à la pression déjà exercée en raison du caractère statique du budget du Centre. Le maintien de la compétitivité des salaires versés aux personnels des catégories autres que celle des conseillers juridiques passera, selon la planification établie à cet égard, par une réduction des dépenses obtenue par des gains d'efficience au niveau des activités courantes afin de pouvoir réaffecter ces économies au poste de la rémunération de ces personnels. Un marché du travail restreint et le nombre croissant de diplômés parajuridiques sont autant d'indicateurs à l'effet que le CAJDP sera en mesure de continuer à attirer du personnel dûment compétent afin de combler de tels postes.

Enfin, une problématique de taille se produira sur le plan des ressources humaines si le CAJDP n'est pas habilité à pouvoir continuer d'offrir les services de médiation bonifiés comme il le fait présentement dans le cadre du Projet pilote sur la médiation. Dans l'éventualité où le CAJDP n'arriverait pas à obtenir le financement nécessaire durant la période de planification, il devra envisager de supprimer jusqu'à six postes au sein de son effectif.

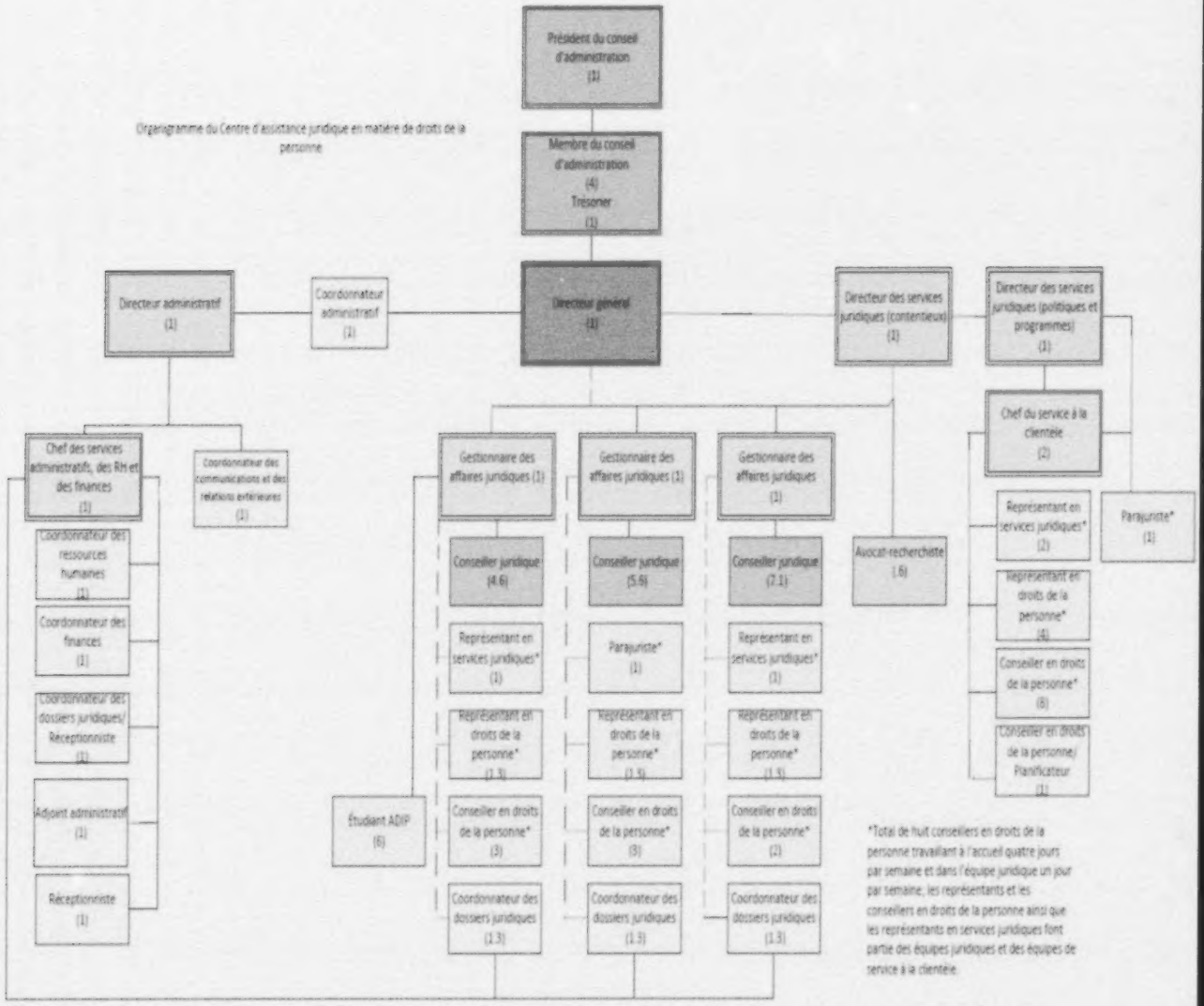
Effectif (Nbre d'employés faisant partie de l'effectif)

Type	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Permanent	44	44	44
Temps partiel	4	4	4
Temporaire	7	7	7
Total	55	55	55

Personnel cadre, syndiqué et non syndiqué

Type	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Personnel cadre	9	9	9
Juristes	19	19	19
Personnel syndiqué - SEFPO	24	24	24
Personnel non syndiqué	3	3	3
Total	55	55	55

Organigramme



Ressources nécessaires afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés

Le CAJDP demeurera, et ce tout au long de la période de planification, aux prises avec la problématique de tenter d'atteindre l'objectif stratégique énoncé par le ministère et la Division des relations avec les organismes à l'effet de « fidéliser une main-d'œuvre qualifiée et motivée ». L'incapacité du Centre à offrir des augmentations salariales à son personnel a mené au départ d'employés d'expérience, à la syndicalisation du personnel (ne faisant pas partie de la catégorie des conseillers juridiques) et à la baisse du moral au sein de son personnel en général. En outre, au cours des derniers mois, le CAJDP a assisté au départ de plusieurs de ses conseillers juridiques d'expérience attirés par des emplois beaucoup mieux rémunérés. À l'heure actuelle, le CAJDP ne peut offrir aux juristes que des salaires bien en deçà de ceux prévus dans les échelles salariales des avocates ou des avocats travaillant au sein de l'appareil gouvernemental, d'autres organismes provinciaux œuvrant dans le domaine des droits de la personne ou encore d'autres organismes ontariens proposant des services juridiques, notamment l'organisme Aide juridique Ontario. Bien que les stratégies d'atténuation mises en place puissent contenir certains des effets délétères de la rotation de l'effectif des juristes, le CAJDP a besoin de pouvoir compter sur au moins un contingent minimal de juristes chevronnés afin de disposer de la capacité suffisante pour porter devant les tribunaux des dossiers d'une importance cardinale en matière de discrimination pouvant notamment avoir une incidence de premier plan pour l'ensemble des justiciables.

Sur le plan de sa capacité à assurer la prestation continue de ses services, le CAJDP est parvenu à maintenir à bout de bras le Projet pilote sur la médiation, lequel a connu un succès retentissant, en bonifiant les services juridiques offerts par le Centre afin de fournir aux requérants l'assistance nécessaire pour parvenir au règlement de leur dossier devant le TODP avant une audition en bonne et due forme de l'affaire. Grâce à ce projet, 499 requêtes déposées auprès du TODP ont été réglées (évitant ainsi la tenue d'une audience devant le TODP) au cours de l'exercice 2014-2015, comparativement à 263 dossiers réglés avant ou lors de l'audience au cours de l'exercice précédent (2012-2013). En parvenant à un règlement d'un dossier avant la tenue d'une audience en bonne et due forme, le CAJDP fait économiser des ressources incommensurables, tant publiques que privées.

La Division des relations avec les organismes a soutenu ce projet en y affectant des fonds ponctuellement au cours des trois derniers exercices, venant compléter le vide une fois comptabilisées les économies réalisées grâce aux vacances non comblées par le CAJDP à l'interne. L'instauration de ce projet à titre de volet permanent de l'offre de services du Centre est une composante stratégique névralgique qui permettra au CAJDP d'optimiser ses services, la satisfaction de sa clientèle et l'efficience de ses activités.

Si ce projet ne bénéficie pas d'un financement pour l'exercice 2016-2017 et les exercices ultérieurs, cela risque de résulter en une diminution de la prestation de services pour les Ontariennes et les Ontariens ayant fait l'objet de discrimination et en un régime de protection des droits de la personne moins efficace ce qui, au final, diminuerait l'accès à la justice en Ontario. Par ailleurs, il faudra s'attendre à ce que le défaut d'assurer le maintien de la capacité du projet ait des répercussions néfastes sur l'efficience et la diligence dans la résolution des dossiers devant le TODP et, partant, en des critiques acerbes de la part d'une panoplie de parties prenantes en Ontario et de divers intervenants de la communauté juridique dans son ensemble.

Plan d'action en matière de diversité et d'inclusion

Vision du CAJDP sur la diversité et l'inclusion
Le Centre tient compte de la diversité qui caractérise la population de l'Ontario, aussi bien dans le milieu de travail qu'elle propose à son personnel que dans la prestation de ses services à l'ensemble de la population ontarienne.

Objectifs du CAJDP en matière de diversité et d'inclusions
Le Centre s'est engagé à :

1. constituer un effectif à l'image de la diversité démographique de l'Ontario;
2. promouvoir une culture d'inclusion en milieu de travail, exempte de discrimination et de harcèlement; et à
3. veiller à la prestation de ses services de manière à en assurer l'accessibilité, l'équité envers tous les justiciables et la réactivité.

Réalisations du CAJDP sur le plan de la diversité et de l'inclusion
Le Centre a constitué et maintient un effectif au sein duquel les personnes issues des groupes visés par les principes d'équité ont une représentation proportionnellement supérieure à la présence de telles personnes sur le marché du travail en Ontario. À titre d'illustration, la représentation de personnes membres d'une minorité visible au sein de l'effectif du CAJDP s'établissait à 48 % lors de notre plus récente enquête interne sur l'équité en matière d'emploi, comparativement à la disponibilité externe de 22,2 % d'un tel bassin d'individus en Ontario et de 40,5 % du bassin de main-d'œuvre disponible à Toronto.

Le CAJDP s'est doté d'un plan d'action pluriannuel sur la diversité, l'inclusion, l'équité et l'accessibilité. Le site Web du Centre propose un lien invitant le public à prendre connaissance des objectifs énoncés dans son plan d'action, à savoir :

- l'équité et l'accessibilité dans la prestation des services du Centre; et
- la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail offert à son personnel.

Le tableau ci-après présente de manière succincte les engagements du Centre en matière d'équité en évoquant leur lien avec les personnes, les processus, les services et les résultats attendus. Le Centre n'a pas eu à engager d'importantes ressources financières en lien avec ces engagements.

Plan pluriannuel en matière d'accessibilité

L'état de situation dressé ci-dessous a été établi à partir des consultations menées auprès de personnes handicapées ayant bénéficié de services du CAJDP et d'observations recueillies auprès de ces personnes.

Secteur d'activité visé par les normes APHO	Mesures prises ou envisagées, selon le cas	Date d'achèvement
Service à la clientèle	• Répondants ayant demandé une mesure d'adaptation dans le cadre de la prestation d'un service. • Procéder à l'intégration du vidéo sur le langage ASL ou de Skype au site Web du Centre afin d'offrir l'interprétation à distance à l'intention des personnes atteintes de surdité et de la clientèle recourant au langage ASL pour communiquer. • Passer en revue les pratiques en matière d'adaptation et les mettre à jour, au besoin.	• Janvier 2013 et en cours • Achevé • Mars 2016 et en cours
Approvisionnements	• Vérifier les politiques régissant l'approvisionnement en biens et services de manière à s'assurer de leur conformité aux meilleures pratiques en la matière (c.-à-d., les politiques et les pratiques ont été actualisées de manière à ce qu'elles tiennent compte des impératifs en matière d'accessibilité)	• En cours
Formation	• Formation offerte au personnel sur les enjeux liés à l'équité et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, au besoin; consulter le personnel afin de connaître les besoins au plan de la formation à cet égard. • Soutenir les initiatives proposées par le Comité sur la diversité et l'inclusion ayant trait à la situation des	• En cours • En cours

	personnes handicapées.	
Information et communications	• Veiller à ce que site Web offre des fonctionnalités de pointe pour en favoriser l'accessibilité. • Veiller à ce que tous les documents diffusés au public soient disponibles en format WORD. • S'assurer que toute correspondance comprenne une mention à l'effet que le document est également disponible en d'autres formats conviviaux.	• En cours • En cours • En cours
Emploi	• Enquête auprès du personnel sur l'équité en matière d'emploi. • Enquête auprès du personnel au sujet des besoins en matière de mesures d'adaptation. • Assurer un suivi des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs en matière d'accessibilité et leur maintien. • Passer en revue la documentation du processus d'embauche afin de s'assurer que tout candidat soit informé de l'engagement du Centre à offrir des mesures d'adaptation durant le processus de recrutement et lorsque le poste visé est offert au candidat, le cas échéant. • Mettre au point des aides bureautiques et adaptées à tout individu atteint d'une perte d'audition prononcée.	• Avril 2017 • Septembre 2016 • En cours • Achevé • Janvier 2016

Objectifs et mesures de rendement

1. **Mesure de rendement : Nombre de demandes de renseignement et d'appels traités**

Objectif de rendement 2015-2016	Objectif de rendement 2016-2017	Objectif de rendement 2017-2018	Objectif de rendement 2018-2019
Réponse à 25 000 demandes de renseignement	Réponse à 25 200 demandes de renseignement	Réponse à 25 400 demandes de renseignement	Réponse à 25 500 demandes de renseignement
82 % des appels traités	83 % des appels traités	84 % des appels traités	85 % des appels traités

2. **Mesure de rendement : Taux de règlement des dossiers du CAJDP lors d'une médiation devant le TDPO par rapport au taux de règlement des dossiers ne relevant pas du CAJDP**

Objectif de rendement 2015-2016	Objectif de rendement 2016-2017	Objectif de rendement 2017-2018	Objectif de rendement 2018-2019
69 % des dossiers atteignant l'étape de la médiation sont réglés à cette étape du processus	70 % des dossiers atteignant l'étape de la médiation sont réglés à cette étape du processus	70 % des dossiers atteignant l'étape de la médiation sont réglés à cette étape du processus	70 % des dossiers atteignant l'étape de la médiation sont réglés à cette étape du processus

3. **Mesure de rendement : Nombre de dossiers du CAJDP réglés avant ou lors d'une audience devant le TDPO**

Objectif de rendement 2015-2016	Objectif de rendement 2016-2017	Objectif de rendement 2017-2018	Objectif de rendement 2018-2019
105 dossiers réglés entre l'étape de médiation et la tenue de l'audience ou lors de l'audience	130 dossiers réglés entre l'étape de médiation et la tenue de l'audience ou lors de l'audience	140 dossiers réglés entre l'étape de médiation et la tenue de l'audience ou lors de l'audience	140 dossiers réglés entre l'étape de médiation et la tenue de l'audience ou lors de l'audience

4. **Mesure de rendement : Pourcentage des dossiers rendus à l'étape de l'audience réglés avant ou lors de l'audience**

Objectif de rendement 2015-2016	Objectif de rendement 2016-2017	Objectif de rendement 2017-2018	Objectif de rendement 2018-2019
70 % des dossiers rendus à l'étape de l'audience réglés avant ou lors de l'audience	75 % des dossiers rendus à l'étape de l'audience réglés avant ou lors de l'audience	80 % des dossiers rendus à l'étape de l'audience réglés avant ou lors de l'audience	80 % des dossiers rendus à l'étape de l'audience réglés avant ou lors de l'audience

5. **Mesure de rendement : Nombre de clients se disant satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP**

Objectif de rendement 2015-2016	Objectif de rendement 2016-2017	Objectif de rendement 2017-2018	Objectif de rendement 2018-2019
Au moins 87 % des clients se disent satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP	**Au moins 87 % des clients se disent satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP**	**Au moins 90 % des clients se disent satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP**	**Au moins 90 % des clients se disent satisfaits ou très satisfaits des services du CAJDP**

6. **Mesure de rendement : Nombre d'occurrences médiatiques portent sur des dossiers du CAJDP qui renseignent les Ontariens au sujet des droits de la personne, de l'exercice de ces droits et des services offerts par le CAJDP.**

Objectif de rendement 2015-2016	Objectif de rendement 2016-2017	Objectif de rendement 2017-2018	Objectif de rendement 2018-2019
Au moins cinq (5) histoires en matière de droits de la personne en lien avec les services du CAJDP ont reçu une couverture médiatique positive	Au moins six (6) histoires en matière de droits de la personne en lien avec les services du CAJDP ont reçu une couverture médiatique positive	Au moins six (6) histoires en matière de droits de la personne en lien avec les services du CAJDP ont reçu une couverture médiatique positive	Au moins six (6) histoires en matière de droits de la personne en lien avec les services du CAJDP ont reçu une couverture médiatique positive

Stratégies de recensement, d'évaluation et d'atténuation des risques

Les principaux risques relevés quant aux activités du Centre ont trait, en premier lieu, à l'aptitude du Centre à maintenir sa capacité de fournir des services juridiques au même niveau que durant l'exercice 2014-2015, en particulier ses services de règlement des dossiers dans le cadre du Projet pilote sur la médiation, en raison de la précarité du financement de cette initiative et, en second lieu, à la gestion des coûts liés aux ressources humaines avec un budget statique.

Le CAJDP est notamment confronté au risque de ne pas être en mesure de maintenir la bonification des services réalisée dans la foulée des recommandations contenues dans le Rapport d'examen du système des droits de la personne de l'Ontario (le « rapport Pinto »), notamment la recommandation à l'effet d'accroître le niveau de prestation des services juridiques visant à assister les requérants dans le règlement de leur dossier à l'étape de la médiation menée par le TODP. Le Centre prévoit atténuer ce risque en appliquant une stratégie visant à obtenir une augmentation du financement permanent permettant de couvrir les coûts attribuables au Projet pilote sur la médiation. Dans l'éventualité d'une diminution de ce financement ou de sa suppression, il faudra procéder à une analyse plus exhaustive des services offerts afin d'établir les éléments des dépenses dans lesquels il faudra sabrer afin d'éviter le plus possible de toucher aux services directs rendus à la clientèle du Centre.

Les risques liés à la main-d'œuvre ont principalement trait à la perte de l'expertise des juristes expérimentés en raison de la faiblesse et des restrictions imposées aux échelles salariales de ces professionnels. Cet état de fait pourrait éventuellement se traduire par la diminution de la capacité du Centre à fournir l'expertise juridique requise lors de la représentation de clients dans le cadre d'affaires d'une importance cardinale, entraînant possiblement des conséquences néfastes à la protection des droits de la personne des Ontariennes et des Ontariens. Les stratégies prévues afin de tenter d'atténuer ce risque consistent notamment à employer des pratiques d'embauche ciblées et à établir des collaborations avec d'autres organismes de revendication ou de défense des droits de la personne afin de pouvoir entreprendre des interventions ou de participer à la co-représentation des justiciables à l'occasion de causes pouvant faire jurisprudence en matière de lutte contre des pratiques discriminatoires.

Plan de mise en œuvre des activités prévues

Principales réalisations attendues	Calendrier d'exécution	Ressources
Projet sur la médiation • Maintenir le pourcentage des séances de médiation et d'audiences devant le TODP dans le cadre desquelles le CAJDP assure la prestation de services-conseils et de représentation à sa clientèle • Maintenir le taux de règlement des dossiers à l'étape de la médiation à un niveau supérieur de 10 % au taux général de règlement des dossiers devant le TODP	Avril 2016	Le financement du projet sera requis afin de pouvoir continuer le projet au-delà du 31 mars 2016.
Initiative d'accompagnement en collaboration avec la Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres • Formation du personnel en première ligne des centres d'amitié • Référencement ciblé des victimes de discrimination au CAJDP • Sensibilisation accrue des membres des communautés autochtones à l'existence des mécanismes d'assistance pour la défense des droits de la personne	Septembre 2016	Financement provenant de la Fondation du droit de l'Ontario
Amélioration des technologies de l'information Simplifier ou informatiser certaines fonctions liées à la gestion des dossiers (prise des rendez-vous, tri des documents, etc.)	Mars 2016	À l'interne

• Perfectionner les outils de rétroaction de la clientèle	Mars 2017	À l'interne
• Achever la mise en service du portail des clients	Juillet 2016	À l'interne / Financement
• Développer des initiatives avec d'autres partenaires du secteur public	Décembre 2018	À l'interne
Étudier la corrélation des ressources humaines avec les besoins en services de la clientèle • Restructurer ou rajuster, si cela s'avère praticable, les ressources humaines (catégories d'emplois, postes, etc.) afin d'assurer la corrélation entre les ressources et les besoins en services de la clientèle, et fournir une sécurité de rémunération et l'équité à l'interne à plus long terme	Octobre 2016	À l'interne

Stratégie de communication

Le CAJDP s'est doté d'une stratégie de communication souple destinée à véhiculer au public de façon conviviale et intelligible des récits portant sur des histoires vécues de discrimination et de violation des droits de la personne. Le Centre cible également des revues spécialisées, notamment les revues Law Times et Human Rights Reporter, afin de diffuser des récits de nature plus technique au sujet de questions juridiques ou de la défense concrète des droits de la personne.

La stratégie de communication du CAJDP consiste notamment à :

- Créer des occasions de rencontrer des médias à grande diffusion et des médias communautaires afin que ceux-ci portent les récits de nos clients à l'attention de la population en général partout en Ontario.
- Réaliser des communications et des collaborations avec des organismes de services communautaires et des organismes partenaires dans l'ensemble de la province.
- Diffuser des communiqués de presse portant sur des litiges de première importance dénonçant les situations de discrimination systémique et ayant une incidence plus large sur la situation d'individus dans l'ensemble de la province.
- Répondre en temps utile à toutes les demandes de renseignement émanant des médias et fournir tout le soutien possible aux journalistes.

Auditoires cibles

- La population de l'Ontario dans son ensemble;

- les communautés ayant un statut désigné sous le régime du *Code*, en mettant l'accent sur les collectivités éloignées, mal desservies et défavorisées, ainsi que les communautés linguistiques en situation minoritaire;
- les organismes communautaires offrant des services à des personnes issues des groupes désignés sous le régime du *Code*, à l'échelle locale, régionale et de l'ensemble de la province;
- les services de type guichet unique (organismes facilitant l'établissement des personnes, le service 211, les centres de services, les services de dépannage téléphonique tel la ligne de dépannage du ministère du Travail de l'Ontario, etc.);
- les cliniques juridiques communautaires; et
- les organismes et les réseaux d'entraide communautaire et de défense des droits de la personne.

Messages clés

- Le régime des droits de la personne en Ontario fonctionne bien. Les Ontariennes et les Ontariens sont dorénavant en mesure de prendre les moyens nécessaires afin de défendre et de revendiquer les droits de la personne.
- Les revendications en matière de droits de la personne sont réglées, font l'objet d'une médiation, sont débattues et sont tranchées d'une manière efficace et efficiente.
- La discrimination continue à avoir des répercussions négatives sur l'existence des Ontariens dans leur vie de tous les jours, que ce soit en milieu de travail, en matière d'accès à des services ou dans la recherche ou la conservation d'un logement.
- Il y a de l'aide pour ceux ou celles qui font l'objet de discrimination.
- Les employeurs, les fournisseurs de services et les locateurs doivent se conformer aux lois.
- Le CAJDP peut élaborer des solutions systémiques afin d'éviter que des Ontariens fassent l'objet de discrimination à l'avenir.
- Le Centre soupèse la preuve, apprécie la crédibilité des parties et évalue une foule de facteurs afin de décider s'il y a lieu de procéder avec une cause en matière de droits de la personne et ne prend en charge que les revendications bien fondées.

Médias

Le CAJDP maintient des relations assidues avec les médias à grande diffusion, les médias spécialisés, les médias des diverses communautés culturelles, les médias des diverses collectivités linguistiques, et les médias communautaires. Les messages sont ciblés en fonction des collectivités et des enjeux visés. Le CAJDP s'est démarqué à titre de ressource fiable auprès de la communauté journalistique en ce qui a trait aux questions en matière de droits de la personne et aux enjeux en matière d'accès à la justice, en plus de fournir des statistiques et des informations contextuelles au sujet des histoires en lien avec ces divers enjeux.

Twitter

Vers la fin de l'année 2013, le CAJDP a ouvert un compte Twitter afin d'élargir le rayonnement des histoires portant sur des enjeux en lien avec les droits de la personne. Deux années plus tard, le mot-clic @HRlegalhelp est suivi par un nombre toujours plus grand de personnes issues de la communauté juridique et des milieux s'intéressant à la justice sociale et par la population dans son ensemble. Le CAJDP peut intervenir sur Twitter au sujet d'enjeux d'actualité, notamment en rappelant leurs droits aux Ontariens et en mettant en ligne un lien éclair vers des ressources et de l'information de nature juridique.

Documentation éducative sur des questions juridiques d'intérêt public

Le mandat du CAJDP ne comprend pas la sensibilisation de la population ni la mobilisation communautaire – des domaines qui relèvent toutefois du mandat de la Commission ontarienne des droits de la personne.

Puisque le CAJDP est en mesure d'intervenir rapidement relativement à divers enjeux émergents, le Centre continuera à diffuser de la documentation ciblée aux personnes issues de collectivités délaissées lorsqu'une telle documentation n'est pas aisément accessible en s'adressant à d'autres organismes.

Le CAJDP continuera à rédiger et à mettre à jour des feuillets d'information et des guides pratiques destinés à aider les requérants se représentant eux-mêmes devant le TODP. Une nouvelle fonctionnalité accessible sur notre site Web permet aux usagers de livrer des commentaires au sujet des feuillets d'information. Le Centre varie les contenus, le format et la diffusion de ces communications en fonction des résultats obtenus ou escomptés.

Vers la fin de l'année 2015, le CAJDP a fait traduire sa brochure d'information en neuf langues. La brochure est dorénavant également disponible sur le site Web du Centre dans les langues suivantes :

العربية 简体中文 ਪੰਜਾਬੀ Soomaali Español தமிழ் Tagalog Tiếng Việt اردو

Site Web du CAJDP

Le CAJDP a inauguré son nouveau site Web vers la fin de 2013 afin d'en améliorer l'accessibilité, la consultation et les fonctions de recherche, en plus de la présentation générale du site. Outre les changements dans la présentation du site, divers changements ont été apportés aux contenus diffusés sur le site afin d'aider les justiciables à trouver les informations pertinentes pour faire valoir leurs droits en vertu du *Code*. Le site Web du Centre est conforme aux consignes du WCAG (World Wide Web Consortium's Web Content Accessibility Guidelines) en matière d'accessibilité des contenus diffusés sur le Web.

À titre d'exemple, une rubrique « Quoi de neuf » diffuse des contenus actuels et des exemples pertinents illustrant concrètement comment se fait la revendication des droits de la personne dans la vraie vie. Aussi, une nouvelle fonctionnalité d'abonnement au site donne l'occasion aux personnes intéressées de recevoir régulièrement des nouvelles de la part du CAJDP. La fréquentation du site Web du CAJDP continue à progresser, atteignant présentement plus de 5 000 consultations par mois. Le CAJDP effectue régulièrement un suivi de la consultation de diverses sections et rubriques particulières de son site Web.